

**SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**MANUALE OPERATIVO  
PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI  
INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali, viene riconosciuto a ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione di risultato in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle performance attribuite, sia individualmente, sia con riferimento al settore di competenza, sia in ragione del contributo prestato per il conseguimento delle politiche e dei programmi dell'Ente.

La metodologia di valutazione delle performance individuali dei responsabili di posizione è descritta nel manuale operativo approvato con deliberazione di Giunta, previo parere vincolante dell'organismo di valutazione e previo assolvimento degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.

### I TEMPI

I tempi del Sistema, tenendo comunque in considerazione le evoluzioni del quadro normativo di riferimento, si articolano in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, come segue:

#### 1. *Predisposizione obiettivi e monitoraggio:*

- Gli obiettivi sono proposti dai Responsabili, sentiti gli Assessori di riferimento, entro il **31 ottobre** dell'anno precedente e contengono la articolazione delle fasi necessarie al loro raggiungimento.
- Essi sono negoziati con il Segretario comunale, e dallo stesso coordinati e raccolti in un unico documento **entro il 30 novembre** dell'anno precedente.
- Gli obiettivi sono contenuti nel PIAO / Sezione Performance e sono approvati dalla Giunta nell'ambito del PEG o dell'analogo strumento semplificato di programmazione.
- Entro il **30 settembre** dell'anno gli obiettivi assegnati possono essere rivisti.

#### 2. *Valutazione dei risultati:*

- Nel corso dell'anno, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione.
- Il Nucleo di Valutazione propone la valutazione della performance organizzativa dell'intero ente e delle sue articolazioni organizzative nei primi mesi dell'anno successivo. Tale valutazione è sottoposta all'esame della giunta e, successivamente al suo recepimento formale, è pubblicata sul sito internet istituzionale.
- Il Nucleo di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Responsabili di Settore generalmente nei termini di approvazione della Relazione sulla Performance, una volta che sia stata adottata definitivamente la valutazione della performance organizzativa. Per pervenire alla valutazione deve essere consegnata al Nucleo di Valutazione, il rendiconto della gestione, il *report* del controllo di gestione contenente la misurazione delle performance individuali e collettive e le relazioni dei responsabili. Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente, anche attraverso strumenti informatici.

- La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco per le sue decisioni finali, viene trasmessa ai singoli responsabili. Il Nucleo di valutazione è tenuto ad ascoltare, anche con strumenti informatici, i responsabili che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali memorie/relazioni presentate dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.
- Il Nucleo di valutazione elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto delle osservazioni formulate dal responsabile interessato.
- Il Sindaco decide la valutazione finale entro il termine di approvazione della Relazione sulla Performance. Nel caso in cui si discosti dalla proposta del Nucleo di Valutazione deve motivare la sua scelta.

## **LE MODALITA'**

### **1. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI PROGRAMMATICI**

Al fine di attuare, già a partire dal prossimo anno il ciclo di gestione della performance, di cui al d. lgs. 150/2009 e il suo collegamento con il trattamento accessorio riferito alla performance individuale del personale, occorre considerare che il sistema di misurazione e valutazione dei risultati - di ente, di struttura e individuali dei singoli dipendenti - non potrà che essere alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione generale (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PIAO / Sezione Performance), nonché dai dati esistenti nelle altre banche dati dell'ente (conto annuale, ecc.).

I tre documenti programmatici delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo n. 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG, PIAO / Sezione Performance – vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance, con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione per il miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali, in collegamento con gli indirizzi strategici dell'amministrazione (programma del Sindaco, linee programmatiche).

Per essere coerenti con il quadro delineato dal D.lgs. 150/2009, gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (DUP, PEG e PIAO / Sezione Performance) devono possedere le seguenti caratteristiche:

- pianificazione degli obiettivi strategici a carattere triennale (prevalentemente contenuti nel DUP) sulla base degli indirizzi dell'organo politico, pianificazione definita in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria;
- obiettivi strategici individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e con gli obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;
- obiettivi operativi contenuti nella programmazione operativa (PEG e/o PIAO / Sezione Performance) volti a rappresentare:
  - obiettivi operativi;
  - livelli di prestazioni e attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati target;
  - sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa;

- sistema di raccordo tra i risultati valutati e la struttura organizzativa, fino all'ente nel suo complesso;
- fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali con le indicazioni della modalità di misurazione del target atteso;

L'orizzonte temporale triennale della pianificazione prevede di esplicitare obiettivi strategici *pluriennali*, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi.

In particolare, il PEG risulta essere il contenitore capace di supportare la necessità di strutturazione e graduale introduzione del ciclo di gestione della performance in quanto:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dal DUP;
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PIAO / Sezione Performance) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

**L'adozione, quindi, del PEG come sopra strutturato e dettagliato costituisce adozione del Piano della Performance (PIAO / Sezione Performance).**

Le tipologie e i contenuti fondamentali che devono essere inclusi nella DUP, PEG e PIAO / Sezione Performance sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi strategici e di sviluppo) ed eventuali indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o unità organizzativa (di norma obiettivi miglioramento strutturale) di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio rappresentati alternativamente da:
  - obiettivi di mantenimento;
  - obiettivi di miglioramento;
  - obiettivi di sviluppo;
3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

Il principio di misurabilità di ciascun obiettivo e/o di ciascun livello di prestazione comporta la necessaria individuazione nei documenti di pianificazione dei corrispondenti indicatori di risultato; essi devono essere associati, infatti, ad un valore standard e/o a un valore atteso (target).

Nel caso di obiettivi rappresentativi di azioni/programmi/progetti, il valore atteso del risultato può essere rappresentato da un sistema di identificazione delle fasi e dei tempi di completamento delle medesime.

Di seguito, si presenta la scheda per la predisposizione degli obiettivi da parte dei titolari di posizione organizzativa:

COMUNE DI CURTATONE
<b>(NOME E COGNOME RESPONSABILE P.O.)</b>
(AREA DI COMPETENZA)

Obiettivo(1)	
--------------	--

Ciclo di vita dell'obiettivo(2)	(ANNUALE / PLURIENNALE)
---------------------------------	-------------------------

Altri servizi coinvolti	
Risorse umane coinvolte	
Risorse finanziarie previste	

Fasi	
------	--

Indicatori	efficacia(3)	(DESCRIZIONE)
	efficienza(3)	(DESCRIZIONE)

Situazione di partenza	
Risultato atteso	

Criteri per la valutazione finale	Risultato pienamente raggiunto se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato considerato non raggiunto se:

Peso dell'obiettivo in relazione alla rilevanza strategica e alla complessità realizzativa (a cura della Giunta)	basso					alto
	1	2	3	4	5	

(1) Con il PEG o altro strumento semplificato, "Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere" (allegato 4/1 - d.lgs. n. 118/2011 e s.m.). Inoltre, l'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, prevede che: "Gli obiettivi sono:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili."

(2) La metodologia prevede: "Benché l'orizzonte temporale del Piano Esecutivo di Gestione sia triennale, gli obiettivi, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni specifica annualità"

(3) La metodologia prevede che gli obiettivi di gestione debbono essere misurabili e monitorabili e i relativi risultati attesi espressi mediante indicatori di:

a) efficacia, secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza;

b) efficienza, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta; ciò anche in relazione al rispetto dei tempi

## **2. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Si provvederà ad una graduale integrazione e coerenza nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti. Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il sistema informatico dovrà essere in grado di interagire con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie.

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e dei singoli Settori e delle performance individuali, il Nucleo di Valutazione si avvale delle informazioni e dei *reports* elaborati attraverso i sistemi di controllo esistenti e, a tal fine, ne indirizza e coordina l'attività.

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire le procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione finale può avanzare istanza di revisione alla Commissione, come di seguito descritto.

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente sottoposto a valutazione **entro 10 giorni** - a pena di decadenza - dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte ai soggetti competenti.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre ai termini di cui sopra, la commissione provvede alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto descritto, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Segretario Generale e dal Nucleo di Valutazione che potranno confrontarsi anche a distanza.

La Commissione decide entro un termine generico di **20 giorni** dalla presentazione dell'istanza.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato.

Le schede di valutazione dei dipendenti divenute definitive concorrono alla formazione della graduatoria finale.

### **METODOLOGIA DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Per "misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale" si intende una metodologia unitaria di **valutazione integrata** che permette di valutare gli incaricati di posizione organizzativa/alta

professionalità e gli altri dipendenti sulla base di criteri univoci di riferimento, di obiettivi comuni e delle interrelazioni organizzative.

La valutazione integrata serve ad agevolare e valorizzare la modalità del lavoro di squadra all'interno dei Settori e tra i Settori in una logica di massimo coinvolgimento dei collaboratori e di orientamento al risultato.

### **CRITERI DI VALUTAZIONE**

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità sulla base dei seguenti fattori e punteggi:

**[A]** per la performance organizzativa della struttura diretta, intesa come capacità di misurare gli effetti/benefici sull'utenza (processo di *feedback*) dell'operato dell'Amministrazione, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle EVENTUALI indagini di *customer satisfaction* per un massimo di **10 punti**;

N.B. *Se l'ente non adotta gli obiettivi di customer satisfaction i dieci punti non valorizzati vengono aggiunti alla voce: CAPACITÀ MANAGERIALI*

**[B]** per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati all'area per un massimo di **50 punti**;

**[C]** per le capacità manageriali espresse per un massimo di **30 punti**;

**[D]** per la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, per un massimo di **10 punti**.

In caso di più soggetti che hanno ricoperto la posizione organizzativa nel corso dell'anno si procederà come segue:

1. Viene predisposta una scheda per ciascun soggetto;
2. Le valutazioni di cui alla lettera A e alla lettera B, saranno uniche per l'Area;
3. Le capacità manageriali di cui alla lettera C saranno diverse per ciascun responsabile;
4. I punteggi di cui alla lettera D verranno assegnati al Responsabile che ha effettuato le valutazioni dei collaboratori.

Rimane comunque fermo che non vi sarà alcuna valutazione per **incarichi inferiori a 3 (tre) mesi** nel corso dell'anno solare.

### **ELEMENTO DI VALUTAZIONE A – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

In questa parte della valutazione sono inclusi:

- valutazioni inerenti l'ente nel suo complesso e quindi con obiettivi di performance organizzativa o obiettivi trasversali;
- valutazioni di obiettivi di *customer satisfaction* ovvero la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti/cittadini (*customer esterna*) rispetto alla qualità dei servizi forniti dal Area o dagli uffici/servizi in esso incardinati.

Nel primo caso si tratta di individuare obiettivi di ente correlati, ad esempio, al raggiungimento di specifici indicatori di performance, quali indicatori di bilancio o di risultato complessivo. In questa casistica di valutazione trovano spazio anche gli **obiettivi trasversali** che, come tali, vengono assegnati ad una o più aree.

Nel secondo caso si dà la possibilità di individuare alcuni obiettivi correlati ad indagini di *customer satisfaction*. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i Responsabili d'Area dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti.

I risultati di tutti gli indicatori sono riportati in appositi *reports*.

La ripartizione dei 10 punti avverrà in base alla seguente tabella:

Obiettivi raggiunti compresi tra 71% e 100%	10 punti
Obiettivi raggiunti compresi tra 41% e 70%	5 punti
Obiettivi raggiunti inferiori al 40%	0 punti

Se l'ente non adotta questa sezione di valutazione i 10 punti non valorizzati vengono aggiunti alla voce: CAPACITÀ MANAGERIALI.

#### **ELEMENTO DI VALUTAZIONE B – CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI ALL'AREA**

Per obiettivo si intende l'indicazione, in forma sintetica, di un risultato che sia identificabile e misurabile in termini di quantità o qualità di prodotto che si vuole ottenere o di tempo necessario al raggiungimento del risultato stesso. Per prodotto può intendersi anche l'attività di erogazione di un servizio; rientrano pertanto negli obiettivi anche lo snellimento dei procedimenti.

Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, viene definito il criterio di misurazione (uno o più indicatori di risultato in base ai quali sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dagli obiettivi degli organi di governo (il Sindaco e la Giunta comunale, i singoli Assessori), come espressi nei documenti programmatici.

In linea di massima il numero degli obiettivi per ogni unità organizzativa sarà omogeneo e, comunque gli obiettivi dovranno essere congrui con le risorse assegnate al responsabile e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata.

In allegato, è presente il modello della scheda – obiettivo da utilizzare in questa fase di valutazione (**ALLEGATO 2**).

#### **ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA - OBIETTIVO**

La Giunta, in fase di approvazione, indicherà nella colonna del "Peso" quello negoziato per i singoli obiettivi andando a suddividere i punti a disposizione tra i vari obiettivi.

Se la Giunta non individua i pesi degli obiettivi gli stessi avranno tutti un'attribuzione identica determinata dal punteggio massimo diviso il numero degli obiettivi.

Nella casella “% realizzato” il Nucleo indicherà una percentuale che sia indicativa, appunto, del “Grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 - 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 - 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

La casella **Valore conseguito** è uguale al prodotto delle colonne “Peso” x “% realizzato”.

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi:

*Totale dei valori indicati nella cella “Valore conseguito”*

**[B] Quota raggiungimento obiettivi = \_\_\_\_\_ punti**

Il modello di scheda per la rappresentazione della valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei titolari di P.O. è rappresentato di seguito:

COMUNE DI CURTATONE	
<b>(NOME E COGNOME RESPONSABILE P.O.)</b>	
(AREA DI COMPETENZA)	

Obiettivo(1)	
--------------	--

Ciclo di vita dell'obiettivo(2)	(ANNUALE / PLURIENNALE)
---------------------------------	-------------------------

Altri servizi coinvolti	
Risorse umane coinvolte	
Risorse finanziarie previste	

Fasi	
------	--

Indicatori	efficacia(3)	(DESCRIZIONE)
	efficienza(3)	(DESCRIZIONE)

Situazione di partenza	
Risultato atteso	

Criteri per la valutazione finale	Risultato pienamente raggiunto se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato considerato non raggiunto se:

Peso dell'obiettivo in relazione alla rilevanza strategica e alla complessità realizzativa (a cura della Giunta)	basso					alto
	1	2	3	4	5	

**RENDICONTAZIONE FINALE (utilizzabile anche per rendicontazioni intermedie, con adeguamenti)**

Indicatori	efficacia	Riscontro finale (o alla data del monitoraggio intermedio) con evidenze oggettive del rispetto / scostamento dagli indicatori
	efficienza	Riscontro finale (o alla data del monitoraggio intermedio) con evidenze oggettive del rispetto / scostamento dagli indicatori

Risultato conseguito (finale o intermedio)	Descrizione del risultato effettivamente conseguito, in relazione a quanto era stato previsto come risultato atteso (a cura del Titolare della Posizione organizzativa)
--	---

Percentuale di realizzazione (finale o intermedia) rispetto a quanto atteso	% di raggiungimento in relazione ai criteri predefiniti per la valutazione finale / intermedia (a cura del Nucleo di Valutazione)	
---	---	--

Motivazione per eventuale scostamento	Descrizione delle motivazioni sul mancato rispetto dei tempi o dell'intero obiettivo (a cura del Titolare della Posizione organizzativa)
---------------------------------------	--

Valore conseguito	
-------------------	--

Data della valutazione (finale / intermed) \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione \_\_\_\_\_

Il Valutato \_\_\_\_\_

## ELEMENTO DI VALUTAZIONE C – CAPACITA' MANAGERIALI

Il Manuale prevede 10 elementi di valutazione delle capacità manageriali.

È data facoltà al Sindaco di individuare solo alcuni fattori (non meno di cinque) su cui verterà la valutazione di tutti i dipendenti incaricati di posizione organizzativa, indicandone il peso.

Se tale discrezionalità non viene esercitata, le P.O. verranno valutate su tutti i 10 (dieci) fattori e il Peso sarà uguale per tutti.

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione in %	Punti
1	<b>Innovazione e propositività</b> <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i>	Presentazione di soluzioni scritte alle problematiche			
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b> <i>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</i>	Esecuzione delle direttive			
3	<b>Gestione e valutazione delle risorse umane</b> <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati e capacità di valutare i collaboratori</i>	Smaltimento ferie Controllo presenze personale			
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità e rispettando puntualmente le tempistiche definite dall'ente</i>	Gestione autonoma del PEG Assenza di segnalazioni di disfunzione			
5	<b>Autonomia</b> <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	Frequenza ricorso all'assistenza del segretario			
6	<b>Decisionalità</b> <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>				
7	<b>Tensione al risultato</b> <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	Esiti degli obiettivi			
8	<b>Flessibilità</b> <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	Gestione interna delle problematiche			

9	<b>Attenzione alla qualità</b> <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>	Assenza di segnalazione di disguidi			
10	<b>Collaborazione</b> <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	Assenza elementi di tensione			

La valutazione viene proposta dal Segretario Comunale e in collaborazione con il Nucleo di Valutazione si assegnerà una percentuale che sia indicativa del grado di eccellenza, sufficienza o insufficienza dimostrato dal responsabile valutato, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo come sotto indicato:

<b>Eccellenza</b>	<i>tra 81% e 100%</i>
<b>Sufficienza</b>	<i>tra 46% e 80%</i>
<b>Insufficienza</b>	<i>inferiore al 46%</i>

La somma dei punti conseguiti (ottenuti dalla formula "peso x grado % ottenuta") definirà il punteggio finale di questo criterio.

**[C] Quota Capacità Manageriale = \_\_\_\_\_ punti (max 30 punti)**

#### **ELEMENTO DI VALUTAZIONE D – CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI**

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) *il punteggio finale sarà pari a 0 punti.*

- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) *il punteggio finale sarà fino a 5 punti.*

- La valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti – cioè coerente con il principio della valorizzazione del merito - verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti.*

Tale meccanismo non è applicabile ai monosettori / settori con numero di dipendenti inferiore a 3 (tre)

#### **PUNTEGGIO FINALE**

Dalla somma dei 4 elementi di valutazione **[A] + [B] + [C] + [D]** si ottiene il punteggio finale utile ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

I criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato sono oggetto di contrattazione integrativa con i sindacati come previsto dal CCNL.

Il modello di scheda riassuntiva dei punteggi è rappresentato di seguito:

COMUNE DI CURTATONE

VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI**  
**DIPENDENTE \_\_\_\_\_**

		PESO	VOTO
		10	
OBIETTIVO DI ENTE, ORGANIZZATIVA O CUSTOMER = 10 PUNTI	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
TOTALE		-	-

		50	
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DELL'AREA = 50 PUNTI	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
TOTALE		-	-

		30	
CAPACITA' MANAGERIALI = PUNTI 30	1	Innovazione e propositività	
	2	Interazione con gli organi di indirizzo politico	
	3	Gestione delle risorse umane	
	4	Gestione economica ed organizzativa	
	5	Autonomia	
	6	Decisionalità	
	7	Tensione al risultato	
	8	Flessibilità	
	9	Attenzione alla qualità	
	10	Collaborazione	
TOTALE		-	-

		10	
VALUT.	1	Capacità di valutare i collab.	

<b>TOTALE FINALE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
----------------------	--	----------	----------

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

Il Valutato

## VALUTAZIONE NEGATIVA

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui la **valutazione sui comportamenti** (C+D) sia inferiore a 20 punti e la **valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali** (A+B) sia inferiore a 30 punti.

### CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO (RETRIBUZIONE DI RISULTATO)

1. La quota delle risorse per le posizioni organizzative destinata alla retribuzione di risultato ammonta ad una quota percentuale del totale delle risorse a disposizione. Il valore percentuale (almeno il 15%) viene definito dalla Giunta comunale con apposito atto.

2. Ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, viene effettuata:

- la somma dei punteggi attribuiti alle posizioni organizzative;

- la divisione successiva della somma a disposizione per tali punteggi complessivi;

Il valore-punto ottenuto – pari alla quota di risultato - verrà poi moltiplicato per il punteggio conseguito dalle singole posizioni organizzative.

### DISPOSIZIONI FINALI

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Manuale.

Il presente Manuale costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Manuale troverà applicazione a decorrere dal 01/01/2023.